

## Tilburg University

### Logistiek management marketing-instrument van de jaren negentig

Reijnders, W.J.M.; Verstappen, P.

*Publication date:*  
1990

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Reijnders, W. J. M., & Verstappen, P. (1990). *Logistiek management marketing-instrument van de jaren negentig*. (Research Memorandum FEW). Faculteit der Economische Wetenschappen.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

CBM

CBM  
R



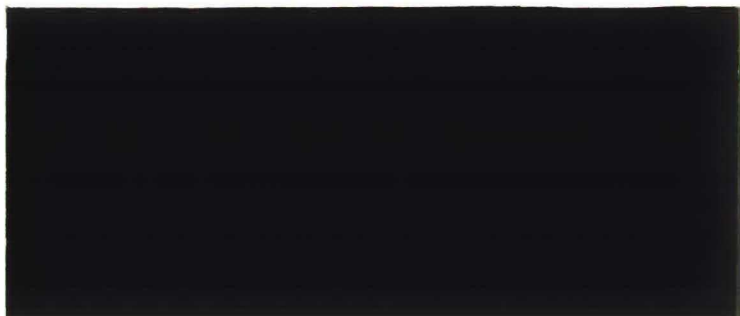
UNIVERSITEIT  
BRABANT

POSTBOX 90153  
5000 LE TILBURG  
THE NETHERLANDS



\* C I N O 1 1 3 6 \*

7626  
1990  
450



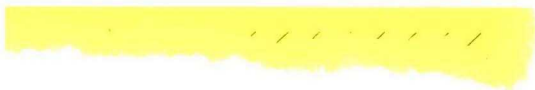
DEPARTMENT OF ECONOMICS  
RESEARCH MEMORANDUM

LOGISTIEK MANAGEMENT MARKETING-  
INSTRUMENT VAN DE JAREN NEGENTIG

Drs. W. Reijnders  
Drs. P. Verstappen

FEW 450

*B.*



LOGISTIEK MANAGEMENT MARKETINGINSTRUMENT

VAN DE JAREN NEGENTIG

Drs. W. Reijnders, Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg en  
Drs. P. Verstappen, Bouman & Company/Industrial, 's-Hertogenbosch



## INHOUD

1. INLEIDING: DE ONTWIKKELING IN DE INDUSTRIE:	
PARADOX TUSSEN MARKTBENADERING EN PRODUCTIE	1
2. LOGISTIEK: VEELZIJDIG INSTRUMENT TOT KOSTENBEHEERSING	5
3. DE PARADOX GEKLAARD: DISTRIBUTIE EN CUSTOMER SERVICE	7
3.1. Inleiding	7
3.2. Consumentenmarkt: de Distributieteken	8
3.3. De industriële markt Customer Service	15
3.3.1. Customer Service, een inleiding	15
3.3.2. Concretisering Customers Service niveau	17
4. CONCLUSIES	21
LITERATUURLIJST	22

## 1. INLEIDING: DE ONTWIKKELING IN DE INDUSTRIE: PARADOX TUSSEN MARKTBENADERING EN PRODUCTIE

De Westeuropese industrie is na decennia van gestage en stabiele ontwikkeling na de tweede Wereldoorlog in de jaren zeventig in een situatie van turbulentie geraakt. Kende men aanvankelijk een periode van stagnatie, mede veroorzaakt door de eerste en tweede oliecrisis, in de late jaren zeventig zet het herstel zich in, en in de jaren tachtig draait de machine van de Westeuropese economie als nooit tevoren.

Maar hoe florissant de situatie op macroschaal bezien ook lijkt, ook in de huidige tijden van voorspoed vallen er slachtoffers. De snelheid en intensiteit immers waarmee ontwikkelingen op gebieden als technologie en communicatie zich voltrekken zijn enorm: Wat vandaag modern is, is morgen achterhaald (communicatie, informatietechnologie enz.). Waar de klanten vroeger om de hoek woonden, zijn ze nu verspreid over heel Europa, of zelfs heel de wereld. En wat voor klanten geldt, geldt ook voor de concurrentie (Japan, Newly Industrialized Countries). Wie in deze storm van vernieuwing het tempo niet kan volgen, legt het loodje of wordt overgenomen (T. Peters, *Thriving on Chaos*, 1987).

Een gigantische ontwikkeling naar schaalvergroting en concentratie in industrie en handel is het gevolg. Maar, in tegenstelling tot de decennia na de Tweede Wereldoorlog, leidt schaalvergroting nu niet tot organisaties van een gigantische omvang. Het adagium "big is beautiful", werd door de concernbouwers in de jaren zeventig van ganser harte ondersteund. In de economische omstandigheden van die tijd, gekenmerkt door voortdurende groeiscenario's, leidde dit begrijpelijkerwijze tot omvangrijke imperia van niet of nauwelijks met elkaar samenhangende bedrijven (OGEM, RSV enz.). In hun handelen waren ze log, en de complexiteit in de samenhang van lijn- en stafdiensten maakte ze welhaast onbestuurbaar.

In de jaren tachtig hanteert men andere visies: flexibele bedrijfsvoering wordt een essentiële voorwaarde voor succes. In een tijd, waarin omgevingsveranderingen zich zo snel voltrekken als in de huidige, is het vermogen van een organisatie haar werkwijze snel en ingrijpend te veranderen

in een groot aantal gevallen onontbeerlijk voor een blijvend succesvol opereren. Een succesvolle organisatie dient dan ook te voldoen aan drie criteria: **Servicegerichtheid**, **Souplesse** en **Snelheid** (Reijnders/Verstappen, 1988).

### Veranderingen in de markt

#### 1950-1970

- stabele economische groei
- collectivisme
- regionale / nationale concurrentie
- fysiek product
- aanbodmarkt

#### 1970-1990

- trendbreuken  
turbulentie
- individualisme
- mondiale concurrentie  
onderscheidend vermogen
- totaal product
- vraagmarkt



Als gevolg van deze eisen, door de markt gesteld, kan men momenteel een levendige belangstelling waarnemen voor management-instrumenten die gericht zijn op het tot stand brengen van veranderingsprocessen in organisaties: Turn-around management als methodiek om koerscorrecties in de reis van de onderneming door de tijd tot stand te brengen, en een veelheid aan filosofieën en werkwijzen die erop gericht zijn de kernactiviteiten van een onderneming in kaart te brengen en een concentratie hierop te bewerkstelligen.

Het huidige ideaaltipe van de kleine en slagvaardige onderneming echter is niet altijd te realiseren: naar de aard van de bedrijfsvoering is het immers voor lang niet alle ondernemingen mogelijk een geringe omvang te koppelen aan een hoge mate van flexibiliteit.

Met name in de industrie spelen schaalvoordelen een nog vaak dusdanig belangrijke rol, dat een bedrijfseconomisch verantwoorde exploitatie slechts mogelijk is wanneer men de concurrentie op wereldschaal de baas kan blijven door kostprijsreductie. Zo is bijvoorbeeld de componentenindustrie in de automobiel- en electronicawereld verregaand gemonopoliseerd: motorenbouw ten behoeve van personenauto's (FIAT, Renault) megachip-productie en vele andere zijn voorbeelden van samenwerking tussen concerns, teneinde gestalte te kunnen geven aan de voor een rendabele bedrijfsvoering noozakelijke produktieschaal die het absorptievermogen van het eigen concern overschrijdt (Robert B. Reich: *The next American Frontier*, 1983).

De samenwerking die op deze wijze binnen de internationale industrie van (duurzame) consumptiegoederen ontstaat heeft geleid tot een toenemende eenvormigheid van produkten: personenauto's lijken als twee druppels water op elkaar (de druppelvorm wordt overigens door de windtunnel gedicteerd, en versterkt de uniformiteit). Zo ook ontlopen de prestaties van de ene kleurentelevisie die van de andere niet: het merendeel van de componenten is immers identiek.

Aldus ontstaat een paradox: voor een succesvol marktbeleid is een kleinschalige, flexibele marktaanpak noodzakelijk (3 S'en), waar men de klant overtuigt van de voordelen van het eigen produkt boven dat van de concurrent. Omdat de materiële produktaspecten en -attributen elkaar nauwelijks nog (kunnen) ontlopen, wordt de strijd om de gunst van de afnemer gevoerd op basis van immateriële produkteigenschappen als imago, service en distributie. Tezelfdertijd maakt een rendabele exploitatie van eigentijdse produkten een productieproces op internationale en zelfs wereldschaal noodzakelijk, waar een grimmige en genadeloze slag wordt geleverd om de hegemonie op componentniveau (zie o.a. P. Cecchini, alles op alles voor een verenigd Europa).

Wil men overleven in de jaren negentig, dan dient men dus een middel te vinden om een decentrale benadering van markten te combineren met een centrale productie van componenten, in gigantische hoeveelheden tegen de laagste kostprijs (zie R. Waterman, *The Renewall Factor*, Londen 1988).

De vraag naar flexibiliteit en kleinschaligheid dient dus gestalte te krijgen in goede harmonie met een stabiel en grootschalig produktieapparaat: een op het eerste gezicht onmogelijke opgave.

### **Productie:**

Continu grootschalige output: - componenten  
- producten



Gevolg: - assemblagevraagstukken

- hoge voorraden { grondstoffen  
halfproducten  
eindproduct



## 2. LOGISTIEK: VEELZIJDIG INSTRUMENT TOT KOSTENBEHEERSING

De paradox tussen marketing en produktie-organisatie leidt tot afstemmingsproblemen in de bedrijfskolom. Een goed bezet produktieapparaat genereert een continue stroom output, die discontinue wordt geabsorbeerd. Grote tussenvoorraden zijn het gevolg.

Aanvankelijk worden deze tussenvoorraden geaccepteerd als onontkoombaar. De fabriek ondergaat in de jaren tachtig een metamorfose: van mechanische naar elektronische besturing, van menskracht naar robotisering. Mits goed geëffectueerd zijn met deze veranderingsprocessen gigantische resultaten te behalen in termen van kostenbeheersing. Vooralsnog krijgen derhalve voorraadproblemen niet de hoogste prioriteit.

Wanneer medio jaren tachtig de eerste metamorfoses in de produktiebesturing met succes tot stand zijn gekomen, verschuift de aandacht naar kostenbeheersing in het magazijn. Voorraden kosten geld, en als men erin slaagt de totale voorraad (in huis zowel als onderweg) te minimaliseren bespaart men maximaal.

Logistiek kan worden gedefinieerd als: "All move store activities that facilitate product from the point of rawmaterial acquisition to the points of final consumption, including the information-flows concerned". (zie V. Goor: Fysieke Distributie, 1986).

Produktiebedrijven brengen voorraadbeheer buiten de deur, en besteden dit element van de bedrijfshuishouding uit aan specialisten. Deze komen door hun specifieke kennis en kunde, en door synergie-effecten tot aanzienlijke besparingen op kosten. In deze optiek is logistiek management dus een instrument tot efficiencyverhoging, leidend tot kostenbesparing.

Jaren '80: de veranderende fabriek

- van mechanische productie naar elektronische  
van mens / machinekracht naar robot



- design for assembly  
design for service



- voorraadbeheersing in het productieproces



- voorraadbeheersing voor het productieproces  
(materials management)

- voorraadbeheersing na het productieproces  
(physical distribution)

➔ **Kostenbeheersing m.b.v. logistiek (voorraadbeheersing)**

### 3. DE PARADOX GEKLAARD: DISTRIBUTIE EN CUSTOMER SERVICE

### 3.1. Inleiding

De primaire doelstelling van Marketing is het tot stand brengen van een natuurlijke ontmoeting tussen vraag en aanbod. Een ontmoeting tussen vraag en aanbod omdat hieruit transakties resulteren. Een natuurlijke ontmoeting omdat bij alle transakties betrokken partijen er een meerwaarde aan moeten kunnen ontleen (Reijnders/Verstappen, 1988). Zoals in het voorafgaande reeds is betoogd zijn de condities waaronder de natuurlijke ontmoeting tussen vraag en aanbod tot stand gebracht kan worden de laatste jaren sterk aan verandering onderhevig. Deze veranderingen kunnen, zonder volledig te willen zijn, als volgt worden samengevat:

- van aanbodmarkt naar vraagmarkt
- toenemende concurrentie
- nadruk op onderscheidend vermogen
- van fysiek produkt naar 'totaal produkt'
- kwaliteitszorg = organisatiekwaliteit

geconcentreerd op:

- . Servicegerichtheid
- . Souplesse
- . Snelheid

Het tot stand brengen van de natuurlijke ontmoeting met afnemers wordt hierdoor steeds moeilijker. Afnemers kunnen het zich in de meeste gevallen permitteren hogere eisen te stellen aan hun leveranciers.

Deze eisen luiden in termen van de 3 S'en: Servicegerichtheid, Souplesse en Snelheid. Bezit men deze markteisen in het kader van goederenstroombeheersing, dan kan men het begrip logistiek management definiëren als het beschikbaar stellen van het:



- Juiste produkt, in de
- Juiste hoeveelheid, onder de
- Juiste condities, op de
- Juiste plaats, op het
- Juiste moment, voor de
- Juiste afnemers, tegen de
- Juiste kosten.

Logistiek management dient dus als een logisch gevolg gezien te worden van de acceptatie van de marketinggedachte. Indien men marktgericht wil opereren is de wet van de 7 J's, zoals bovenstaande opsomming ook wel wordt genoemd, een essentiële voorwaarde.

De reeds geschetste ontwikkelingen in de marketing hebben een katalyserende werking gehad op de aandacht voor logistiek management. Een definiëring in de zin van "**Logistiek: de andere helft van Marketing**" is dan ook niet zo vreemd.

Bij de uitwerking van logistiek management kan een onderscheid gemaakt worden naar een consumptiegoederen en industriële goederen. In het eerste geval zal de aandacht zich vooral richten op de distributieketen terwijl bij industriële goederen meer aandacht zal zijn voor Customer Service. Beide aandachtsvelden zullen in het navolgende besproken worden.

### 3.2. Consumentenmarkt: de Distributieketen

Voor vele producenten kan de toegang tot de consumentenmarkt alleen verkregen worden middels inschakeling van tussenpersonen. Grossiers en de-taillisten vervullen, veelal in nauwe samenwerking met elkaar, een belangrijke funktie binnen de marketingoperaties van de producent. Zij zorgen immers voor de kwalitatieve en kwantitatieve verkrijgbaarheid van zijn eindprodukten. Met kwalitatieve verkrijgbaarheid wordt de bijdrage die de distributeur levert aan het 'totaal produkt' van de producent bedoeld, ofwel de door de distributeur geleverde toegevoegde waarde. De producent

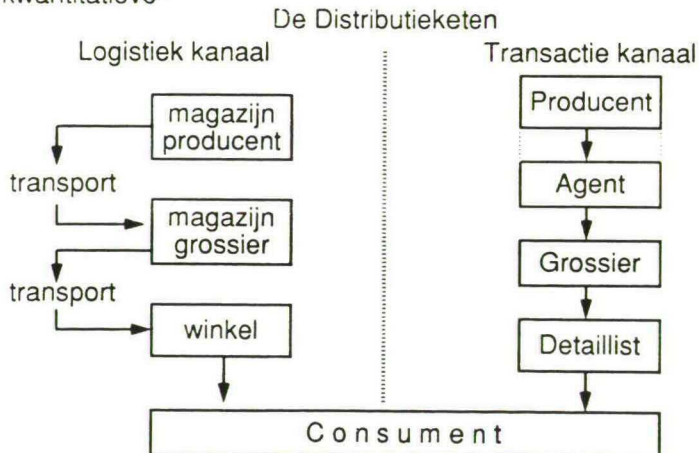
kan hier kiezen voor een hoge (service distributie) of lage (prijsdistributie) toegevoegde waarde. Een en ander natuurlijk afhankelijk van de aard van het produkt. De kwantitatieve verkrijgbaarheid heeft betrekking op het aantal distributiepunten dat door de producent wordt ingeschakeld. In concreto komt het er op neer dat de producent voor de juiste uitvoering van de wet van de 7 J's in sterke mate afhankelijk is van de medewerking van het distributiekanaal.

Het distributiekanaal bestaat uit twee nauw aan elkaar gerelateerde trajecten. Zo maken we een onderscheid tussen het transactietraject en het logistiek traject.

Het transactietraject richt zich op de relatie tussen aanbieders en vragers. Het op continue basis afstemmen van vraag en aanbod speelt een centrale rol. Samenwerking tussen de verschillende partijen is dan ook van essentieel belang; relatiemarketing is het credo.

### De cosumentenmarkt

- kwalitatieve verkrijgbaarheid
- kwantitatieve verkrijgbaarheid



Binnen het raamwerk van het transactietraject streeft de producent een bepaalde marktpositie c.q. marktpositionering voor het betreffende

produkt/merk na. De interpretatie van de door de distribuut geleverde toegevoegde waarde zal dan ook vanuit dit oogpunt geschieden.

De distribuut daarentegen, ziet de produkt/merkpositionering meer als een hulpmiddel bij zijn streven naar een bepaalde marktpositie c.q. marktpositionering van zijn winkelformule. Zijn funktie in het transaktietraject is het verschaffen van keuze (assortimentsfunktie), van koopgenoegen en het bieden van service aan de finale afnemer. Zijn doelstellingen worden geformuleerd in termen van het maximaliseren van klantenstromen, klantenbestedingen en winkeltrouw. De distribuut is met name geïnteresseerd in 'volle' en 'vaste' klanten (Van der Ster, 1987).

Deze belangentegenstelling tussen producenten en distribuuten wordt binnen het transaktietraject zoveel als mogelijk in goede banen geleid.

Het logistiek traject draagt zorg voor de goederenstroom van producent naar consument. Het heeft voornamelijk betrekking op de technische funktie van de distributie: het overbruggen van verhoudingsverschillen tussen producent en consument. Deze technische funktie komt hoofdzakelijk tot uitdrukking in een viertal deelfunkties, te weten:

- de sorteerfunktie, het sorteren van het heterogene artikelen in min of meer homogene groepen, bv. in de fruithandel waar appels op soort en kwaliteit gesorteerd worden.
- de accumulatiefunktie, het verzamelen van produkten tot grotere, verhandelbare partijen.
- de allocatiefunktie, het opsplitsen van grotere partijen in kleine eenheden.
- de assortimentsfunktie, het samenstellen van marktgerichte assortimenten, de drie bovengenoemde funkties zijn hier min of meer dienstbaar aan. De distributie stelt assortimenten samen door het sorteren, accumuleren en alloceren van produkten.

Het logistieke traject beperkt zich niet tot de logistiek van de afzonderlijke participerende organisaties. Het strekt zich uit tot de totale goederenstroom binnen het gehele distributiekanaal, d.w.z. van producent, groothandelaar, detaillist naar consument. Elke participant heeft weliswaar zijn eigen logistiek systeem doch dit kan alleen funktioneren indien

er een goede afstemming bestaat tussen de verschillende systemen. Deze afstemming vindt zijn plaats in het logistieke distributie traject.

Aanvankelijk was het zo dat het logistieke traject van de producent maatgevend was voor de overige participanten. De distributeurs fungeerden als een doorgeefluik t.b.v. producenten. Tegenwoordig kan men constateren dat op basis van ontwikkelingen zoals die zich afgelopen decennia in de distributie hebben voorgedaan, de logistieke functie in toenemende mate ingevuld wordt door de distributeur. De hieronder genoemde ontwikkelingen zijn hierbij van cruciaal belang geweest.

- schaalvergroting
- concentratie
- assortimentsverbreding (parallellisatie)
- assortimentsverdieping (specialisatie)
- marketingbewustzijn distributeur.

Als gevolg van deze ontwikkelingen ontstonden er grote winkelketens en samenwerkingsverbanden tussen distributeurs. Het Groot Winkelbedrijf (GWB) geeft hierbij de toon aan. (zie figuur 5)

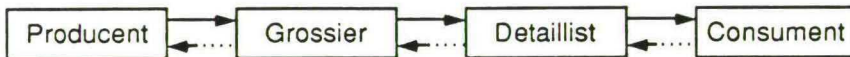
## Schaalvergroting en Concentratie in de Distributie

Sector	V en G		Textiel e.d.		Overig	
Jaar	1980	1990	1980	1990	1980	1990
Marktaandeel (%)						
- kleinbedrijf	49	37	48	41	52	49
- middenbedrijf	17	16	24	24	22	20
- grootbedrijf	34	47	28	35	26	31
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%

bron: bewerking cijfers EIM.

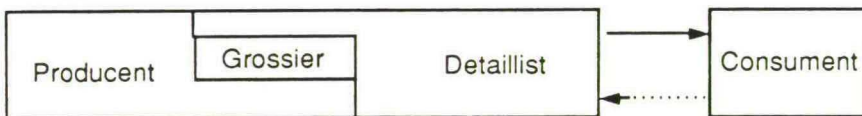


Het marketingsbewustzijn en de professionaliteit die distributeurs bij de vormgeving hiervan aan de dag legden heeft het afgelopen decennium een enorme vlucht genomen. Distributeurs en met name het GWB, bepalen in hoge mate zelf op welke wijze zij zich bij hun klantengroepen willen positioneren. Een en andere heeft welhaast vanzelfsprekend gevolgen voor de wijze waarop het logistiek systeem binnen de bedrijfskolom vormgegeven wordt. Het machtige GWB zal hier zeker zijn stempel op trachten te drukken. Binnen het transactietraject constateren we een streven naar verdergaande samenwerking tussen de verschillende participanten, dit met de bedoeling de stroomlijning van de te realiseren marketingoperaties te verbeteren. Het is maar al te vaak het GWB of een ander vorm van samenwerking binnen de distributie die in dit proces de leidende rol voor zich opeist en dus fungeert als kanaalleider. Het distributiekanaal opereert meer en meer als een entiteit, we zouden kunnen spreken van een Distributiekanaalnetwerk. (zie ook figuur 6) (Reijnders/Nijssen, 1989). Het logistieke systeem vormt een van de peilers van het netwerk.



Het conventionele distributiekanaal

- Distribuant = "doorgeefluik"
- Logistiek systeem producent dominant



Het Distributie kanaalnetwerk

- Marketingbewuste Distribuanten
- Netwerkoncurrentie
- Aansturing logistiek systeem vanuit de consument
- Netwerkleider bepalend voor het logistiek systeem
- Distribuant als netwerkleider

### Logistiek: De andere helft van Marketing

Het resultaat van deze ontwikkelingen is een machtsverschuiving van producent naar distributeur. Alleen de grotere producenten kunnen nog op voet van gelijkwaardigheid met de grote winkelketens onderhandelen. Het Midden-

en Kleinbedrijf kan zich in dit proces steeds moeilijker staande houden. Het marktaandeel van deze categorie ondernemers neemt dan ook zienderogen af.

De finale afnemer wordt steeds mondiger, kritischer en kwaliteitsbewuster, hetgeen tot uitdrukking zal komen in zijn aankoopgedrag en dus zijn produkt- en winkelkeuze. als gevolg van de brede verkrijgbaarheid van produkten speelt de winkelkeuze vaak een doorslaggevende rol.

De consument laat zich bij zijn winkelkeuzegedrag leiden door de keuzemogelijkheid, het koopgenoege en de prijs/prestatieverhouding die de distributeur kan bieden. De wet van de 7 J's is hier duidelijk in te onderkennen en fungeert als het ware als een leidraad voor de consument. Gezien de bovengenoemde ontwikkelingen lijkt het welhaast vanzelfsprekend dat de distributie een dominante rol voor zich zal opeisen bij de invulling van de 7 J's.

De logistieke functie zal dan ook meer en meer z'n aansturing vinden van onder uit de bedrijfskolom.

Met name het logistiek management is in staat een afstemming te realiseren tussen het distributiemarketing en produktie.

Volgens sommige auteurs oefent logistiek een belangrijke brugfunctie uit tussen produktie en marketing. (zie o.a. Coyle & Bardi & Langley, 1988) Hiervoor zijn verschillende argumenten denkbaar.

- \*1. Logistiek management kan als een belangrijk informatiekanaal fungeren. Zij kan belangrijke markt/marketinginformatie doorsluizen naar bovengelezen schakels zodat deze tijdig geïnformeerd zijn omtrent wensen en behoeften in de markt. Denk hierbij aan informatie ten behoeve van produktontwikkeling, produktieplanning en voorraadbeheer.
- \*2. Een goede afstemming tussen produktie en marketing middels logistiek management voorkomt onnodige voorraadvorming binnen organisaties.
- \*3. Logistiek management kan een brug slaan tussen leveranciers en afnemers binnen het distributiekanaal, teneinde de marketingoperaties van bedoelde organisaties beter op elkaar af te stemmen. Logistiek Management ondersteunt op deze wijze het transactiekanaal in belangrijke mate.

Samenvattend kunnen we ten aanzien van het distributiekanaal van consumptiegoederen stellen dat er een onderscheid bestaat tussen het logistieke traject en het transactietraject. We constateren een toenemende netwerkvorming binnen de distributiekkanalen. De producent maakt hiervan ook deel uit. Het logistieke systeem fungeert hier als een van de peilers en overlapt als zodanig het gehele netwerk. Producenten, grossiers en detailisten dienen dan ook te opereren binnen hetzelfde logistieke systeem en zullen hun activiteiten op elkaar moeten afstemmen. Primair komt dus het integrale logistieke systeem en secundair het logistieke systeem van de individuele participanten.

Dit brengt ons tot de volgende conclusies.

De consument gaat steeds hogere eisen stellen omtrent de kwalitatieve en kwantitatieve verkrijgbaarheid van produkten, hij heeft in deze een steeds ruimere keuze.

- Grote, krachtige distibuanten ontwikkelen hun eigen logistieke systemen. Deze systemen fungeren als essentiële randvoorwaarden om hun marketingdoelstellingen te kunnen realiseren.
- De onderlinge afhankelijkheid van logistieke systemen binnen de distributiekolom is groot. Logistiek management is een zaak van de gehele distributiekolom;
- De aansturing van logistieke systemen binnen de bedrijfskolom zal in toenemende mate plaatsvinden vanuit de afnemer. Distribuanten, met name de grote en krachtige distributie-organisaties nemen hier het voortouw.
- Het logistiek traject levert als zodanig een voor alle participanten belangrijke bijdrage aan het transactietraject (het relatiemarketingtraject).
- Een goed logistiek management is voor zowel producenten als distributeurs een belangrijke sturingsvariabele bij de marktwerking. De hieraan te stellen eisen zullen in de toekomst toenemen.



### 3.3. De Industriële markt Customer Service

#### 3.3.1. Customer Service, een inleiding

Customer Service is het raakvlak tussen marketing en logistiek. het betreft het dienstverleningstraject aan het tot stand komen en uitvoeren van klantenorders.

De in de inleiding genoemde marketing-ontwikkelingen stellen klanten in staat kritisch te zijn bij het aangaan en evalueren van transakties. Kwaliteit, beschikbaarheid en prijs bepalen het al dan niet tot stand komen van een transactie. In dit kader levert Customer Service een belangrijke bijdrage betreffende kwaliteit (drie S'en) en beschikbaarheid (logistiek). Met name in de industriële marketing kan Customer Services beschouwd worden als een marketingsvariabele die aan de basis staat voor Relatiemarketing.

Customer Service heeft betrekking op nagenoeg alle hieronder genoemde transactie-elementen (Van Goor, 1989).

- pré-transactie elementen (service policy, organisatiestructuur van de leverancier, documentatie, advisering, opleiding, financiering, enz.).
- transactie elementen (voorraadhoogte, orderdoorlooptijd, orderinformatie elementen (garantiebepaling, klachten afhandeling, reserve-onderdelen, bevoorrading, enz.)
- post transactie-elementen (garantiebepaling, klachtenafhandeling, reserveonderdelen, bevoorrading, enz.)

De importantie van Customer Service neemt echter toe naarmate het dienstverlenende aspect en dominatere rol gaat spelen in het door de klant gewenste aanbod. De mate waarin dit het geval is kan afgeleid worden uit onderstaande indeling

1. Service is voor de klant nauwelijks zichtbaar; ze gaat als het ware geheel in het produkt op en blijft binnen het bedrijf.
2. Service is voor klant wel waarneembaar, maar vormt geen primair onderdeel van het produktaanbod.



3. Service is voor de klant waarneembaar en even belangrijk als het produkt zelf.
4. Service is voor de klant belangrijker dan het produktaanbod; het produkt is niet meer primair van betekenis, maar een afgeleid onderdeel van het aanbod.
5. Er is geen sprake meer van een tastbaar produkt, er is alleen maar dienstverlening.

Uitgaande van de strategische marketinggedachte dient men zich steeds af te vragen hoe de klant de dienstverlening (de feitelijke Customer Service) als onderdeel van het produktaanbod nu en in de toekomst zal percipiëren. De markt vraagt momenteel om maatwerk en daarmee om meer toegesneden dienstverlening, hetgeen wil zeggen dat toegevoegde waarde tot uitdrukking dient te komen in de door de leverancier verleende Customer Service. Deze wordt door de markt als steeds belangrijker beschouwd. Customer Service is een aankoop-beslissingsvariabele. Het dient beschouwd te worden als een wezenlijk onderdeel van het produktaanbod (het augmented product). Customer Service gaat dan ook verder dan alleen maar logistiek. Het is niet alleen op bedrijfseconomische gronden van belang (kostenreduktie) doch ook vanwege marketing-overwegingen (slagvaardigheid, klantenbinding). Dienstverlening is mede bepalend voor het marktaandeel en de concurrentiekracht van de onderneming. Customer Service is geen kostenpost, doch een marketinginstrument.

We spreken hier dus over een strategische variabele die op een systematische wijze in de totale waarde-output (de marktprestatie) tot uitdrukking dient te komen. Zij dient verankerd te zijn in het strategische marketingbeleid en als zodanig vorm te krijgen in een concreet "service-actieplan". Dit houdt in dat het gewenste Customer Service-niveau concreet gedefinieerd dient te worden zodat het programmeerbaar en controleerbaar wordt.

### 3.3.2. Concretisering Customers Service niveau

Het Customer Serviceniveau wordt bepaald door een aantal concrete attributen, zoals:

- de leveringssnelheid;
- de leveringsbereidheid van goederen af magazijn;
- de leveringsbeschikbaarheid van goederen af magazijn;
- de betrouwbaarheid met betrekking tot de leveringstijd;
- de distributie-service: kwaliteit dienstverlening;
- flexibiliteit;
- factureringsprocedures;
- duidelijkheid in informatievoorziening;
- klachtenprocedures;
- wijze van aanleveren, verpakking en standaardisatie.

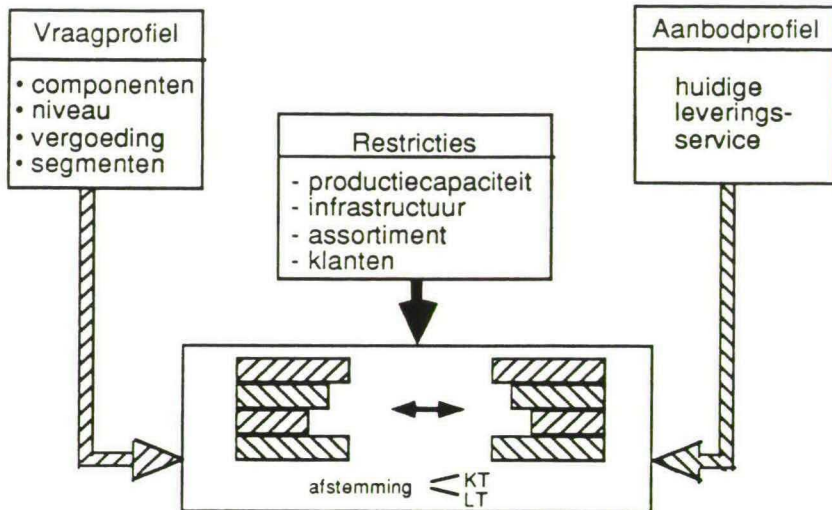
Elk van deze attributen kan gezien worden als een prestatiecomponent. Vanuit een strategische optiek is het belangrijk de bovengenoemde prestatiecomponenten voor Customer service van normen te voorzien. Het spreekt voor zich dat deze normen per produkt/marktcombinatie verschillend kunnen zijn. Op basis hiervan is Customer Service een belangrijk segmentatiecriterium. Het bepalen van de optimale service-mix is dus mede afhankelijk van de relatieve importantie van de verschillende attributen op de verschillende segmenten.

Een belangrijke voorwaarde om te kunnen komen tot een bepaling van de optimale service-mix is een systematische analyse van:

- a. het door de markt gevraagde eisen-profiel;
- b. het werkelijk aangeboden prestatie-niveau.

Door het aanbodprofiel en het vraagprofiel op elkaar af te stemmen kunnen de noodzakelijke aanpassingen van de leveringsservicecomponenten worden gerealiseerd. Het zal de lezer duidelijk zijn dat er zowel voor wat betreft het aanbodprofiel als het vraagprofiel bepaalde randvoorwaarden te formuleren zijn (Vanderbroecke, 1986).

## afstemming servicegraad aan klanteneisen



ad.a. Het vraagprofiel.

Ten aanzien van het vraagprofiel kunnen de volgende zaken geanalyseerd worden:

- Wat verstaat de klant onder Customer Service, dwz. welke van de bovengenoemde attributen spelen hierin een rol?
- Wat is het door de klant gewenste service-niveau van de verschillende attributen?
- Is de klant bereid een bepaalde vergoeding te betalen voor een door hem gewenst service-niveau (al dan niet per attribuut)?
- Is het mogelijk de klantengroepen op basis van bovengenoemde analysepunten te segmenteren in bewerkbare doelgroepen?

Door het vraagprofiel van de verschillende segmenten te concretiseren wordt een doelgerichte marktbeveging mogelijk. De mate waarin dit kan geschieden is mede afhankelijk van de mogelijkheden die de organisatie

hiertoe heeft. Het opstellen van het aanbodprofiel geeft hierover uitkomst.

ad.b. Het aanbodprofiel.

Het spreekt weliswaar voor zich dat het voor een organisatie vrijwel onmogelijk is om aan alle wensen van iedere klant tegemoet te komen. Elke organisatie wordt hierin beperkt door een aantal organisatorische en bedrijfseconomische randvoorwaarden.

De beschikbare bewegingsruimte bij het vaststellen van het optimale prestatie-aanbod wordt dan ook in belangrijke mate bepaald door de volgende restricties:

- de produktiecapaciteit: seriegrootten, produktiecharges omsteltijden enz;
- de produkt/assortiments structuur: bijvoorbeeld gekoppelde produkten, houdbare en niet houdbare produkten etc;
- de aanwezige infrastructuur: gebouwen, machines, personeel, know how, enz;
- de klanten: bijvoorbeeld bestelmethode, ordergrootte, al of niet eigen voorraad houdend enz.

Eventueel noodzakelijke bijstellingen van bovengenoemde restricties is vaak slechts op langere termijn mogelijk. Op korte termijn dient men te komen tot normstelling ten aanzien van de prestatiecomponenten in het aanbodprofiel, zodat een zo optimaal mogelijke aansluiting op het vraagprofiel mogelijk wordt.

Slechts een systematische analyse van de onder ad.a en b genoemde zaken en een daaruit afgeleid actieprogramma kan leiden tot een verantwoorde aanpassing van het Customer Service-niveau. Ten aanzien van de uitvoering is beheersbaarheid van het uiterste belang. Het vastleggen van taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van Customer Service binnen de organisatie kan hiervoor zorgdragen.

Per saldo kan een goede Customer Service strategie leiden tot realisering van kostenbesparingen.

De bedoelde kostenbesparingen zijn voornamelijk afkomstig van:

- minder klachten;
- minder voorraadkosten;
- minder magazijnkosten;
- minder transportkosten
- minder handlingkosten;

Naast deze interne bedrijfseconomische voordelen vormen de verbeterde concurrentiepositie en klantenbinding een belangrijke resultaat van een goed strategisch georiënteerd Customer Service beleid. Het fungeert dus als een belangrijke marketingvariabele.



#### 4. CONCLUSIES

- \* Vanuit industriële en groothandelsprocessen wordt momenteel steeds frequenter aandacht besteed aan logistiek management. Logistiek wordt dan beschouwd als een instrument tot kostenbeheersing, en verterkt vanuit het besturingssysteem van produktie- of groothandelsproces. Dit besturingssysteem is gericht op het genereren van een grote, stabiele hoeveelheid output.
- \* Vanuit de markt bestaat ook een grote belangstelling voor logistieke dienstverlening, die in staat is op een bedrijfseconomische verantwoorde wijze optimaal tegemoet te komen aan de eisen van de afnemer. Recente ontwikkelingen zijn besproken in de distributie naar de finale consument (distributienetwerk) enerzijds en in het onderhandelingsproces tussen business-to-business partners (Customer Service) anderzijds. In beide visies staat de roep om maatwerk door de afnemer centraal. Deze wordt steeds mondiger, kritischer en kwaliteitsbewuster, en stelt derhalve steeds hogere eisen aan de leverancier.
- \* Distributiekkanalen zijn zich aan het reorganiseren om optimaal aan de individuele klantenwens tegemoet te komen, en toch zodanige schaalvoorwaarden te realiseren dat een bedrijfseconomisch verantwoord beleid gevoerd kan worden. Deze moderne distributiekkanalen ontwikkelen hun eigen logistieke systemen, welke functioneren als essentiële randvoorwaarden om hun marketingdoelstellingen te kunnen realiseren.
- \* Het streven naar kostenbeheersing door het koppelen van een logistieke dienstverlening aan een produktie-omgeving conflicteert met de opvattingen die bovengenoemde distribuanten hebben omtrent logistiek.
- \* In de jaren negentig zal de wens van de afnemer (consument of business to business) hoe dan ook gehonoreerd dienen te worden. Degenen die hun logistiek daarop kunnen afstemmen, zullen overleven.
- \* Integratie van logistieke systemen ten aanzien van distributie en Customer Service in het logistiek beleid van produktie en groothandel is noodzakelijk. Leidend hierbij dient de gedachte te zijn, dat een flexibel tegemoetkomen aan de eisen van de afnemer, particulier zowel als zakelijk, de hoeksteen voor succes zal blijken. Succes is ondenkbaar zonder een optimale bediening van en binding met de afnemer. Hierdoor immers kan bij uitstek concurrentieel voordeel opgebouwd worden.

## LITERATUURLIJST

VANDEBROECKE, M.

Aanpassen van servicegraad markt- en klanteneisen, Tijdschrift inkoop en logistiek, 1986/3

CECCHINI, P. e.a.

Alles op alles voor Europa; de uitdaging 1992,  
Borsen International, Amsterdam/Brussel 1988

COYLE J.J. & BARDI E.J. & LANLEY, C.J. jr.

The management of Business Logistics, fourth edition, 1988

VAN GOOR A.R.

Raakvlakken tussen marketing en logistiek in handelsbedrijven. Dynamiek in de Distributie, Bunt Dreesmann en Goud, 1989

VAN GOOR, A.R.

Fysieke distributie, Alphen a/d Rijn, 1986

NIJSEN, E., REIJNDERS W.

Markt als strategisch en tactisch marktinstrument binnen de distributieketen, KUB Research Memorandum 368, 1989

PETERS, T.

Thriving on Chaos, New York, 1987

REICH, R.B.

The next American frontier, Time books, 1983

REIJNDERS W.J. & VERSTAPPEN W.F.

Kwaliteit, een strategisch Marketinginstrument Holland Harvard Review, winter 1988

STER, W.V.D.

Distributiekunde, Inaugurele rede Nijenrode, 1987

WATERMAN, P.

The Renewall Factor, Londen, 1988

## IN 1989 REEDS VERSCHENEN

- 368 Ed Nijssen, Will Reijnders  
"Macht als strategisch en tactisch marketinginstrument binnen de distributieketen"
- 369 Raymond Gradus  
Optimal dynamic taxation with respect to firms
- 370 Theo Nijman  
The optimal choice of controls and pre-experimental observations
- 371 Robert P. Gilles, Pieter H.M. Ruys  
Relational constraints in coalition formation
- 372 F.A. van der Duyn Schouten, S.G. Vanneste  
Analysis and computation of  $(n,N)$ -strategies for maintenance of a two-component system
- 373 Drs. R. Hamers, Drs. P. Verstappen  
Het company ranking model: a means for evaluating the competition
- 374 Rommert J. Casimir  
Infogame Final Report
- 375 Christian B. Mulder  
Efficient and inefficient institutional arrangements between governments and trade unions; an explanation of high unemployment, corporatism and union bashing
- 376 Marno Verbeek  
On the estimation of a fixed effects model with selective non-response
- 377 J. Engwerda  
Admissible target paths in economic models
- 378 Jack P.C. Kleijnen and Nabil Adams  
Pseudorandom number generation on supercomputers
- 379 J.P.C. Blanc  
The power-series algorithm applied to the shortest-queue model
- 380 Prof. Dr. Robert Bannink  
Management's information needs and the definition of costs, with special regard to the cost of interest
- 381 Bert Bettonvil  
Sequential bifurcation: the design of a factor screening method
- 382 Bert Bettonvil  
Sequential bifurcation for observations with random errors



- 383 Harold Houba and Hans Kremers  
Correction of the material balance equation in dynamic input-output models
- 384 T.M. Doup, A.H. van den Elzen, A.J.J. Talman  
Homotopy interpretation of price adjustment processes
- 385 Drs. R.T. Frambach, Prof. Dr. W.H.J. de Freytas  
Technologische ontwikkeling en marketing. Een oriënterende beschouwing
- 386 A.L.P.M. Hendriks, R.M.J. Heuts, L.G. Hoving  
Comparison of automatic monitoring systems in automatic forecasting
- 387 Drs. J.G.L.M. Willems  
Enkele opmerkingen over het inversificerend gedrag van multinationale ondernemingen
- 388 Jack P.C. Kleijnen and Ben Annink  
Pseudorandom number generators revisited
- 389 Dr. G.W.J. Hendrikse  
Speltheorie en strategisch management
- 390 Dr. A.W.A. Boot en Dr. M.F.C.M. Wijn  
Liquiditeit, insolventie en vermogensstructuur
- 391 Antoon van den Elzen, Gerard van der Laan  
Price adjustment in a two-country model
- 392 Martin F.C.M. Wijn, Emanuel J. Bijnen  
Prediction of failure in industry  
An analysis of income statements
- 393 Dr. S.C.W. Eijffinger and Drs. A.P.D. Gruijters  
On the short term objectives of daily intervention by the Deutsche Bundesbank and the Federal Reserve System in the U.S. Dollar - Deutsche Mark exchange market
- 394 Dr. S.C.W. Eijffinger and Drs. A.P.D. Gruijters  
On the effectiveness of daily interventions by the Deutsche Bundesbank and the Federal Reserve System in the U.S. Dollar - Deutsche Mark exchange market
- 395 A.E.M. Meijer and J.W.A. Vingerhoets  
Structural adjustment and diversification in mineral exporting developing countries
- 396 R. Gradus  
About Tobin's marginal and average q  
A Note
- 397 Jacob C. Engwerda  
On the existence of a positive definite solution of the matrix equation  $X + A^T X^{-1} A = I$

- 398 Paul C. van Batenburg and J. Kriens  
Bayesian discovery sampling: a simple model of Bayesian inference in auditing
- 399 Hans Kremers and Dolf Talman  
Solving the nonlinear complementarity problem
- 400 Raymond Gradus  
Optimal dynamic taxation, savings and investment
- 401 W.H. Haemers  
Regular two-graphs and extensions of partial geometries
- 402 Jack P.C. Kleijnen, Ben Annink  
Supercomputers, Monte Carlo simulation and regression analysis
- 403 Ruud T. Frambach, Ed J. Nijssen, William H.J. Freytas  
Technologie, Strategisch management en marketing
- 404 Theo Nijman  
A natural approach to optimal forecasting in case of preliminary observations
- 405 Harry Barkema  
An empirical test of Holmström's principal-agent model that tax and signally hypotheses explicitly into account
- 406 Drs. W.J. van Braband  
De begrotingsvoorbereiding bij het Rijk
- 407 Marco Wilke  
Societal bargaining and stability
- 408 Willem van Groenendaal and Aart de Zeeuw  
Control, coordination and conflict on international commodity markets
- 409 Prof. Dr. W. de Freytas, Drs. L. Arts  
Tourism to Curacao: a new deal based on visitors' experiences
- 410 Drs. C.H. Veld  
The use of the implied standard deviation as a predictor of future stock price variability: a review of empirical tests
- 411 Drs. J.C. Caanen en Dr. E.N. Kertzman  
Inflatieneutrale belastingheffing van ondernemingen
- 412 Prof. Dr. B.B. van der Genugten  
A weak law of large numbers for  $m$ -dependent random variables with unbounded  $m$
- 413 R.M.J. Heuts, H.P. Seidel, W.J. Selen  
A comparison of two lot sizing-sequencing heuristics for the process industry

- 414 C.B. Mulder en A.B.T.M. van Schaik  
Een nieuwe kijk op structuurwerkloosheid
- 415 Drs. Ch. Caanen  
De hefboomwerking en de vermogens- en voorraadaftrek
- 416 Guido W. Imbens  
Duration models with time-varying coefficients
- 417 Guido W. Imbens  
Efficient estimation of choice-based sample models with the method of moments
- 418 Harry H. Tigelaar  
On monotone linear operators on linear spaces of square matrices

## IN 1990 REEDS VERSCHENEN

- 419 Bertrand Melenberg, Rob Alessie  
A method to construct moments in the multi-good life cycle consumption model
- 420 J. Kriens  
On the differentiability of the set of efficient  $(\mu, \sigma^2)$  combinations in the Markowitz portfolio selection method
- 421 Steffen Jørgensen, Peter M. Kort  
Optimal dynamic investment policies under concave-convex adjustment costs
- 422 J.P.C. Blanc  
Cyclic polling systems: limited service versus Bernoulli schedules
- 423 M.H.C. Paardekooper  
Parallel normreducing transformations for the algebraic eigenvalue problem
- 424 Hans Gremmen  
On the political (ir)relevance of classical customs union theory
- 425 Ed Nijssen  
Marketingstrategie in Machtspectief
- 426 Jack P.C. Kleijnen  
Regression Metamodels for Simulation with Common Random Numbers: Comparison of Techniques
- 427 Harry H. Tigelaar  
The correlation structure of stationary bilinear processes
- 428 Drs. C.H. Veld en Drs. A.H.F. Verboven  
De waardering van aandelenwarrants en langlopende call-opties
- 429 Theo van de Klundert en Anton B. van Schaik  
Liquidity Constraints and the Keynesian Corridor
- 430 Gert Nieuwenhuis  
Central limit theorems for sequences with  $m(n)$ -dependent main part
- 431 Hans J. Gremmen  
Macro-Economic Implications of Profit Optimizing Investment Behaviour
- 432 J.M. Schumacher  
System-Theoretic Trends in Econometrics
- 433 Peter M. Kort, Paul M.J.J. van Loon, Mikuláš Luptacik  
Optimal Dynamic Environmental Policies of a Profit Maximizing Firm
- 434 Raymond Gradus  
Optimal Dynamic Profit Taxation: The Derivation of Feedback Stackelberg Equilibria

- 435 Jack P.C. Kleijnen  
Statistics and Deterministic Simulation Models: Why Not?
- 436 M.J.G. van Eijs, R.J.M. Heuts, J.P.C. Kleijnen  
Analysis and comparison of two strategies for multi-item inventory systems with joint replenishment costs
- 437 Jan A. Weststrate  
Waiting times in a two-queue model with exhaustive and Bernoulli service
- 438 Alfons Daems  
Typologie van non-profit organisaties
- 439 Drs. C.H. Veld en Drs. J. Grazell  
Motieven voor de uitgifte van converteerbare obligatieleningen en warrantobligatieleningen
- 440 Jack P.C. Kleijnen  
Sensitivity analysis of simulation experiments: regression analysis and statistical design
- 441 C.H. Veld en A.H.F. Verboven  
De waardering van conversierechten van Nederlandse converteerbare obligaties
- 442 Drs. C.H. Veld en Drs. P.J.W. Duffhues  
Verslaggevingsaspecten van aandelenwarrants
- 443 Jack P.C. Kleijnen and Ben Annink  
Vector computers, Monte Carlo simulation, and regression analysis: an introduction
- 444 Alfons Daems  
"Non-market failures": Imperfecties in de budgetsector
- 445 J.P.C. Blanc  
The power-series algorithm applied to cyclic polling systems
- 446 L.W.G. Strijbosch and R.M.J. Heuts  
Modelling (s,Q) inventory systems: parametric versus non-parametric approximations for the lead time demand distribution
- 447 Jack P.C. Kleijnen  
Supercomputers for Monte Carlo simulation: cross-validation versus Rao's test in multivariate regression
- 448 Jack P.C. Kleijnen, Greet van Ham and Jan Rotmans  
Techniques for sensitivity analysis of simulation models: a case study of the CO<sub>2</sub> greenhouse effect
- 449 Harrie A.A. Verbon and Marijn J.M. Verhoeven  
Decision-making on pension schemes: expectation-formation under demographic change

Bibliotheek K. U. Brabant



17 000 01086050 1